

Estrategias de ventaja competitiva en el Sistema de Agronegocios de quinua de Perú: Caso Organic Sierra & Selva

Trabajo final presentado para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires, Área Agronegocios y Alimentos

Beatriz Cándida Roque Riveros

Ingeniera Agroindustrial - Universidad Nacional del San Cristóbal de Huamanga - 2013
Ayacucho - Perú



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires



TUTOR

Sebastián Ignacio Senesi

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TRABAJO FINAL

Tutor

Sebastián Ignacio Senesi

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

Valeria Beatriz Errecart

Licenciada en Economía (Universidad Nacional de San Martín)

Magíster en Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

Facundo Neyra

Licenciado en Gestión Agroalimentaria (Universidad de Buenos Aires)

Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Fecha de defensa del Trabajo Final: 30 de Agosto de 2016

Dedicatoria

A mi mamá, Susana, por su infinito amor, ejemplo de vida y apoyo incondicional para seguir adelante en todo momento.

A mi papá, Julio, por su gran cariño y por procurar lo mejor para mí.

A mis hermanas, hermanos, sobrinas y sobrinos, por su inmenso cariño, comprensión, apoyo constante y, por las vivencias y alegrías de cada día.

Agradecimientos

A Dios, por ser mi guía y fortaleza para seguir adelante a pesar de los obstáculos.

A Sebastián Senesi, por su apoyo y orientación, fundamentales para la realización de este trabajo.

A la empresa Exportadora Agrícola Orgánica SAC, por brindarme la oportunidad de conocer el valor y la importancia de la agricultura peruana.

Al PRONABEC, por darme la oportunidad de hacer mis estudios de maestría en el extranjero.

A Lucero, Ruth y Vanessa, por ser mi familia en Buenos Aires.

A mis amigos y compañeros de estudio, por su amistad, apoyo, y por hacer de mi vida en la UBA un recuerdo inolvidable.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
Capítulo 1 . INTRODUCCIÓN	3
1.1. Situación problemática inicial	3
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.2.2. <i>Objetivo específico</i>	4
1.3. Delimitación	4
Capítulo 2 . METODOLOGÍA	6
2.1. Epistemología fenomenológica	6
2.2. Método de estudio de casos	6
Capítulo 3 . MARCO CONCEPTUAL	7
3.1. Sistema de Agronegocios Coasiano	7
3.2. La economía de los costos de transacción	7
3.3. Ventajas competitivas en los Agronegocios	8
Capítulo 4 . DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE QUINUA DE PERÚ	9
4.1. Contexto nacional de la producción y comercialización de quinua	9
4.1.1. <i>Producción</i>	9
4.1.2. <i>El consumo nacional y las exportaciones de quinua</i>	11
4.2. Análisis de los actores y las transacciones en el Sistema de Agronegocios de quinua de Perú.....	12
4.2.1. <i>Principales actores del Sistema de Agronegocios de quinua de Perú</i>	13
4.2.2. <i>Estructura de gobernanza y costos de transacción</i>	16
Capítulo 5 . ESTUDIO DE CASO “ORGANIC SIERRA & SELVA”	18
5.1. Descripción de la empresa Organic Sierra & Selva.....	18
5.1.1. <i>Empresa Organic Sierra & Selva</i>	18
5.1.2. <i>Evolución de la empresa Organic Sierra & Selva</i>	18
5.2. Coordinación del Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva	21
5.2.1. <i>Principales actores del Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva</i>	22
5.2.2. <i>Estructura de gobernanza y costos de transacción de la empresa Organic Sierra & Selva</i>	26
5.3. Creación de Valor Compartido como estrategia de ventajas competitivas	28

Capítulo 6 . CONCLUSIONES	32
Capítulo 7 . AGENDA FUTURA DE INVESTIGACIÓN	34
Capítulo 8 . BIBLIOGRAFÍA	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4. 1: Producción de quinua de Perú - Año 2000 a 2014	9
Gráfico 4. 2: Principales zonas de producción de quinua a nivel de Perú - Año 2014...	10
Gráfico 4. 3: Superficie cosechada de quinua orgánico y convencional - Año 2014	10
Gráfico 4. 4: Exportaciones de quinua orgánica y convencional en miles de toneladas - Año 2010 a 2014	11
Gráfico 4. 5: Exportación de quinua orgánico y convencional en miles de dólares FOB - Año 2010 a 2014	12
Gráfico 4. 6: Principales destino de las exportaciones de quinua peruana - Año 2014..	12
Gráfico 4. 7: Componentes del Sistema de Agronegocios de quinua de Perú.....	13
Gráfico 5. 1: Organigrama de la empresa Organic Sierra & Selva	18
Gráfico 5. 2: Exportaciones de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva en miles de dólares FOB - Año 2010 a 2014	20
Gráfico 5. 3: Evolución del volumen de acopio en toneladas de la empresa Organic Sierra & Selva - Año 2008 a 2013	21
Gráfico 5. 4: Componentes del Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva	22
Gráfico 5. 5 : Certificaciones de la empresa Organic Sierra & Selva.....	23
Gráfico 5. 6: Distribución retail de los productos de la empresa Organic Sierra & Selva	24
Gráfico 5. 7: Países de destino de los productos de la empresa Organic Sierra & Selva	25
Gráfico 5. 8: Principales transacciones en el Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva	27
Gráfico 5. 9: Creación de Valor Compartido de la empresa Organic Sierra & Selva.....	29

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 5. 1: Resumen de las transacciones y estructuras de gobernancia de la empresa Organic Sierra & Selva	28
---	----

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADEX - Asociación de Exportadores

AIQ - Año Internacional de la Quinoa

BPA - Buenas Prácticas Agrícolas.

DIGESA - Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria

FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación

FOB - Free on board

INIA - Instituto Nacional de Innovación Agraria

MINAGRI - Ministerio de Agricultura y Riego

MINCETUR - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

PROMPERU - Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

SENASA - Servicio Nacional de Sanidad Agraria

SIC - Sistema Interno de Control

SIICEX - Sistema Integrado de Información de Comercio exterior

SSAG - Subsistema de Agronegocios

SUNAT - Superintendencia Nacional de Aduanas y de administración Tributaria

RESUMEN

Frente al escenario de los negocios agroalimentarios, las nuevas tendencias de los consumidores y la competitividad del sector; es necesario desarrollar estructuras de gobernanza que permitan adaptarse a los cambios del sector, así como estrategias que permitan mantener la sostenibilidad del negocio en el mercado.

En el 2014, Perú se posicionó como el primer productor y exportador de quinua a nivel mundial, siendo la empresa Organic Sierra & Selva, la principal empresa exportadora de quinua con una participación de 15% de las exportaciones de quinua peruana.

En torno a las innovaciones de negocios y la situación competitiva que presenta el sector de quinua, la empresa Organic Sierra & Selva, ha desarrollado la estrategia de Creación de Valor Compartido.

Es así que en el presente trabajo se planteó como objetivo, describir la estrategia utilizada por la empresa Organic Sierra & Selva que le permitió apalancarse como el principal exportador de quinua a nivel de Perú, con el fin de entender en profundidad los alcances de dicha estrategia en las relaciones transaccionales. Para el desarrollo se empleó la metodología de epistemología fenomenológica, y como unidad de estudio se tomó el caso de la empresa Organic Sierra & Selva, empleando información primaria y secundaria.

Los principales resultados mostraron que la empresa Organic Sierra & Selva, posicionada como líder en exportación de quinua, bajo el modelo de negocio de comercialización de productos de calidad certificada, con la tendencia a ser líder en diferenciación. Ha desarrollado una estructura de coordinación que respalde el aprovisionamiento de la materia prima que cumpla con los estándares internacionales de calidad, y para mantener la sostenibilidad de la relación con los proveedores, el desarrollo de las capacidades del productor y el crecimiento de la empresa, se desarrolló la estrategia de Creación de Valor Compartido. Asimismo la transacción entre el productor primario y la empresa Organic Sierra & Selva, se lleva a cabo bajo la estructura de gobernanza de forma híbrida, lo cual le permitió tener un crecimiento de 6.000 % y facturación de 750 mil dólares a más de 50 millones de dólares en no más de 5 años.

Palabras clave:

Asociación, empresa exportadora, Creación de Valor Compartido y coordinación.

ABSTRACT

Against the backdrop of agri-business, new consumer trends and competitiveness of the sector; It is necessary to develop governance structures that can adapt to changes in the sector and strategies to maintain business sustainability in the market.

In 2014, Peru was ranked as the largest producer and exporter of quinoa worldwide, being the company Organic Sierra & Selva, the main exporter of quinoa with a share of 15% of exports of Peruvian quinoa.

Around business innovations and the competitive situation facing the sector of quinoa, the company Organic Sierra & Selva, has developed the strategy of Creating Shared Value.

Thus in this paper was presented as objective, describe the strategy used by the company Organic Sierra & Selva that allowed him leverage as the leading exporter of quinoa level Peru, in order to understand in depth the scope of this strategy in transactional relationships. For the development of phenomenological epistemology methodology it was used, and as a unit of study took the case of the company Organic Sierra & Selva, using primary and secondary information.

The main findings were that the company Organic Sierra & Selva, positioned as a leading exporter of quinoa, under the business model marketing of certified quality, with the tendency to be a leader in differentiation. He has developed a coordination structure to support the supply of the raw material that meets international quality standards, and to maintain the sustainability of the relationship with suppliers, the development of the capacities of the producer and the growth of the company, he developed the strategy of Creating Shared Value. Also the transaction between the primary producer and the company Organic Sierra & Selva is carried out under the governance structure of hybrid form, which allowed him to have a growth of 6,000% and revenues of \$ 750,000 to more than 50 million dollars in no more than 5 years.

Keywords:

Association, exporting company, Creating Shared Value and coordination.

CAPÍTULO 1 . INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática inicial

En los países en desarrollo y las economías en transición, los sistemas de negocios agroalimentarios [interrelación de la I+D, el agro, la industria y la distribución hasta la satisfacción de la demanda de los consumidores] están atravesando profundos cambios. Además de los adelantos tecnológicos, cambios institucionales y la liberalización del comercio, se está ampliando la función del sector privado (Ordoñez, 2000).

Los mercados se han de-masificado, segmentado y las preferencias de los consumidores han progresado desde "la seguridad alimentaria" al "deleite del cliente". Los commodities han perdido terreno y las especialidades dominan el gusto y las preferencias de los consumidores (Ordoñez, 2000).

Las empresas privadas ante este escenario empiezan a crear estrategias para su permanencia en el mercado. Por ello, las compañías líderes están encontrando nuevas formas de acelerar su crecimiento y de incrementar sus ventajas competitivas, a través de modelos de negocio innovadores y que además suplen necesidades a nivel social. Lo que Porter llama "generando valor compartido", utilizando el conocimiento para identificar nuevas oportunidades e incrementar su competitividad, a la vez que mejoran las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno y de sus grupos de interés (Porter y Kramer 2011). Además, Díaz y Castaño (2013), indica que las nuevas exigencias del consumidor y el rápido avance de la sociedad, instan a que las organizaciones además de hacer parte del capitalismo y satisfacer las necesidades del mercado, incluyan en su desarrollo y crecimiento a **la creación de valor compartido, como estrategia que les permita mejorar tanto sus condiciones dentro de la competencia como las condiciones del entorno del que hacen parte.**

Así mismo, para entender los alcances de las estrategias es necesario analizar las coordinaciones del sistema, dado que los problemas de la realidad del sistema económico y de los agronegocios está definido como un "nexus de contratos", lo que a su vez es la conformación de un sistema de agregación de valor focalizado en el consumidor (Ordoñez, 2000).

Frente a este contexto, la cantidad de industrias y empresas cuya ventaja competitiva puede involucrar propuestas de valor social crece constantemente. Por ejemplo Sysco, el mayor distribuidor de alimentos para restaurantes e instituciones en Norteamérica, ha puesto en marcha una iniciativa para preservar pequeñas granjas familiares y suministrar productos cultivados localmente a sus clientes, como fuente de diferenciación competitiva (Porter y Kramer, 2006).

En Latinoamérica los nuevos modelos de negocios en diferentes sectores y áreas de impacto, están generando una mayor conciencia ambiental, incrementando los ingresos de pequeños productores, creando nuevos empleos con escasas oportunidades, mejorando la calidad de vida de grupos excluidos a través del acceso a la salud, el saneamiento y educación, entre otros múltiples impactos en la sociedad. Asimismo estos modelos de negocios pueden insertarse en la cadena de valor primaria, en las áreas de soporte o en las iniciativas de inversión social de compañías de una manera competitiva y al mismo tiempo ambiental y socialmente responsable (Vasquez, Bedoya, Angulo y Delgado, 2014).

En los últimos años el Perú se ha posicionado **como el primer productor y exportador de quinua, el grano andino de los incas, gracias a la fuerte demanda internacional por su valor en propiedades nutricionales**. Las exportaciones de quinua peruana se iniciaron en el año 2000 con U\$S 0,33 millones, y como resultado del crecimiento exponencial de la demanda, para el año 2014 se generaron en ventas U\$S 196,91 millones; este crecimiento de las exportaciones ha sido generado por más de 196 empresas exportadoras en el 2014 (SUNAT y PROMPERU, 2015).

Una de las empresas agroexportadoras líder del mercado es la **empresa Exportadora Agrícola Orgánica S.A.C., conocida como “Organic Sierra & Selva”, que ostenta el primer lugar en ventas** con una participación de 15% del valor exportable (SUNAT y PROMPERU, 2015). Esta empresa **Organic Sierra & Selva** ha tomado como estrategia la creación de valor compartido como parte del desarrollo de ventajas competitivas. Por ello, en torno a lo descrito anteriormente se formula la siguiente interrogante: **¿Cuáles son los alcances de la estrategia “creación de valor compartido” de la empresa Organic Sierra & Selva en su relación con otros actores del subsistema?**.

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo general*

El objetivo del presente trabajo es describir la estrategia utilizada por la empresa Organic Sierra & Selva que le permitió apalancarse como el principal exportador de quinua a nivel de Perú, con el fin de entender en profundidad los alcances de dichas estrategia en las relaciones transaccionales.

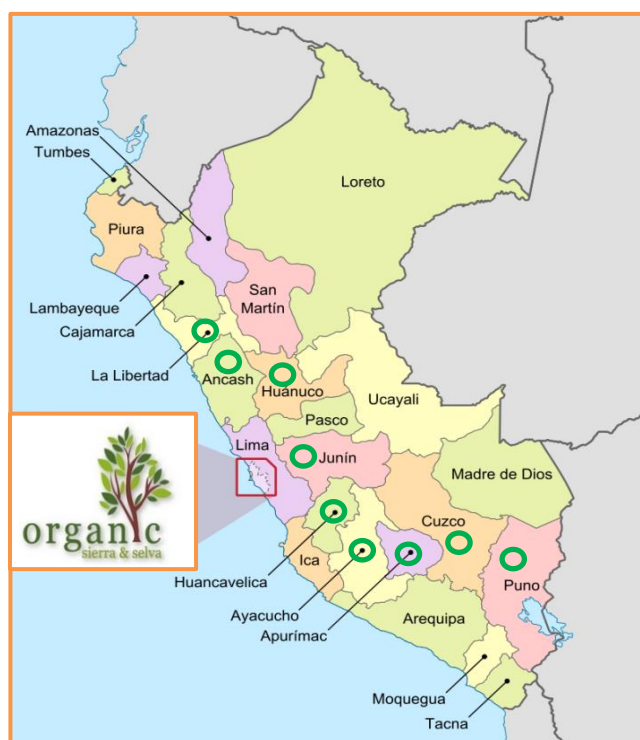
1.2.2. *Objetivo específico*

- a) Identificar la estrategia de Organic Sierra & Selva a fin de desarrollar ventajas competitivas.
- b) Analizar las transacciones de Organic Sierra & Selva con los otros actores del subsistema.

1.3. Delimitación

El trabajo de investigación tiene una delimitación temporal y espacial. La delimitación temporal será dentro del contexto de la dinámica de operación de la empresa Organic Sierra & Selva desde su creación en el año 2007 hasta el 2015. Asimismo se desarrolla a nivel de las nueve regiones en las que opera, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. 1: Zonas de cobertura de la empresa Organic Sierra & Selva



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2 . METODOLOGÍA

Para realizar el abordaje se utilizó el tipo de investigación de epistemología fenomenológica, para el cual se tomó como unidad de estudio el caso de la empresa Organic Sierra & Selva, apoyada en información primaria como entrevistas técnicas e información secundaria como publicaciones técnicas, boletines, informes de entidades gubernamentales del sector agrícola.

2.1. Epistemología fenomenológica

Peterson (1997) en su trabajo “La epistemología de los agronegocios: pares, métodos y rigor”, señala que el conocimiento positivista como el conocimiento práctico no son aplicables a estudios de agronegocios por desarrollarse en ambientes de continuos cambios. Tras una serie de trabajo desarrolla la metodología denominada epistemología fenomenológica, donde la problemática de interés no puede ser separada de su contexto.

La epistemología fenomenológica se centra en la noción de que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó. La conducta y el contexto son esencialmente interdependientes. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos y para entender los fenómenos, el investigador debe entender los significados y las motivaciones de los actores (Peterson op.cit.).

2.2. Método de estudio de casos

El estudio de caso constituye una forma de analizar los agronegocios, según Yin (1989), define al estudio de casos como una investigación empírica que aborda un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de formas precisas. Yin (1994), indica que los casos pueden tener una finalidad descriptiva, cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real, por lo cual se optó en realizar un estudio de caso utilizando el abordaje de la nueva economía institucional.

CAPÍTULO 3 . MARCO CONCEPTUAL

La nueva economía institucional surge como respuesta a la necesidad de complementar o cuestionar las herramientas tradicionalmente utilizadas en el análisis económico desde el punto de vista de la “Economía Neoclásica” y la instalación de un nuevo paradigma, como alternativa de abordaje a los negocios agroalimentarios. Esta nueva construcción teórica surge de las restricciones que presentan los abordajes tradicionales para entender la compleja trama de interacciones que determinan la performance de los negocios agroalimentarios.

El surgimiento de este nuevo concepto pone en evidencia que los postulados por la Economía Neoclásica, presentan fisuras muy importantes al momento de llevar adelante los negocios agroalimentarios. Ordóñez (1998) ha definido a esta nueva forma de entender los negocios agroalimentarios con algunos ejes fundacionales: el núcleo teórico está conformado por la Nueva Economía Institucional, la organización industrial, los costos de transacción, derechos de propiedad, la agencia, evolucionismo, las convenciones y la regulación.

3.1. Sistema de Agronegocios Coasiano

Zylbersztajn (1996), a partir de Goldberg (1958, 1967) considera que los sistemas de agronegocios son especialmente afectados por diferentes fuentes de disturbio. El resultado de distintos mecanismos de acción estratégica en un determinado ambiente institucional, organizacional, tecnológico y estratégico/comercial que posibilitan abastecer lo que el consumidor final necesita, determinando el grado de competitividad del sistema, es lo que el autor denomina Sistema de Agronegocios Coasiano.

El marco conceptual del sistema agroalimentario queda así definido como un *nexus* de contratos, conformando un sistema de agregación de valor, focalizado en el consumidor. Las transacciones son resueltas por diferentes estructuras de gobernancia que van desde el mercado hasta la integración vertical, quedando en el medio de estos extremos, las formas híbridas o contratos (Williamson, 1999). Ordóñez (2009), indica que existen dos formas de coordinación: la coordinación horizontal y la coordinación vertical y en general, los procesos de coordinación horizontal apuntan a economías de escala y los procesos de coordinación vertical apuntan a economías de especialización.

3.2. La economía de los costos de transacción

Los acuerdos institucionales y de comportamiento emergen y se adaptan en respuesta al desafío de economizar los costos del intercambio entre agentes económicos. Los agentes económicos persiguen su propio interés y actúan en un mundo de racionalidad limitada. La información es costosa, está distribuida asimétricamente y los contratos son incompletos (Ordóñez, 2000).

Williamson, siguiendo a Commons, define a la transacción como unidad básica del análisis y plantea la metáfora de la transferencia a través de interfaces tecnológicas diferentes, relacionado el concepto de fricción con los costos de transacción, que son positivos (Ordóñez, 2000).

Los costos de transacción son los costos ex ante de la negociación, las distintas salvaguardas y en mayor medida los costos ex post de mala adaptación y ajuste que surgen en los desvíos de la ejecución de un contrato como resultado de las omisiones,

errores y perturbaciones no anticipadas. Son los costos de funcionamiento del sistema económico.

Williamson define tres dimensiones en las transacciones: la frecuencia, tipo de incertidumbre y la especificidad de activos, puntualiza a esta última como la más relevante.

La frecuencia determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, se generan procesos de creación de confianza y prestigio que en la continuidad plantean los compromisos creíbles. La reiterada frecuencia de las transacciones con la consecuente creación de reputación, economiza costos de transacción (Ordóñez, 2000).

Williamson (1996) señala **la incertidumbre**, como desconocimiento de los eventos futuros, incluye tres aspectos, la incertidumbre ligada a lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Asimismo la **especificidad de activos** como aquellos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuando más específico sea un activo, mayor serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y mayores en consecuencia los costos de transacción.

3.3. Ventajas competitivas en los Agronegocios

Las empresas obtienen y sostienen sus ventajas competitivas a través del mejoramiento y la incorporación permanente de innovaciones, esto debe ser un proceso que exige acciones e inversiones continuas. Así como la existencia de factores determinantes generales de la ventaja competitiva (competitividad), los cuales estimulan o limitan a las empresas nacionales (Porter, 1990).

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter (1980), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Las estrategias competitivas son esencialmente dos: liderar en costos o liderar en diferenciación. En el caso de liderar en costos la construcción de las ventajas competitivas se realiza en torno al aumento permanente de los niveles de productividad que resultan en una reducción de costos. En el caso de liderar en diferenciación la mejora continua de la calidad en el sentido más amplio resulta en un aumento sostenido de la diferenciación.

Las compañías líderes están encontrando nuevas formas de acelerar su crecimiento y de incrementar sus ventajas competitivas, a través de modelos de negocio innovadores que suplen necesidades a nivel social. Lo que Porter llama “generando valor compartido”, utilizando el conocimiento para identificar nuevas oportunidades e incrementar su competitividad, a la vez que mejoran las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno y de sus grupos de interés.

Las estrategias de valor compartido son más sostenibles como ventajas competitivas que las mejoras al producto o la racionalización de costos. El valor compartido abre muchas necesidades nuevas por satisfacer, nuevos productos para ofrecer, nuevos clientes que atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor. Las ventajas competitivas que surjan de la creación de valor compartido probablemente serán más sustentables que las mejoras convencionales en costo y calidad (Porter y Kramer, 2011).

CAPÍTULO 4 . DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE AGRONEGOCIOS DE QUINUA DE PERÚ

En este capítulo se hace un breve desarrollo de las principales características de la producción y comercialización de la quinoa de Perú, identificando la quinoa orgánica y convencional. Asimismo se presentan las diferentes etapas o procesos y los principales actores del Sistema de Agronegocios de la quinoa de Perú.

4.1. Contexto nacional de la producción y comercialización de quinoa

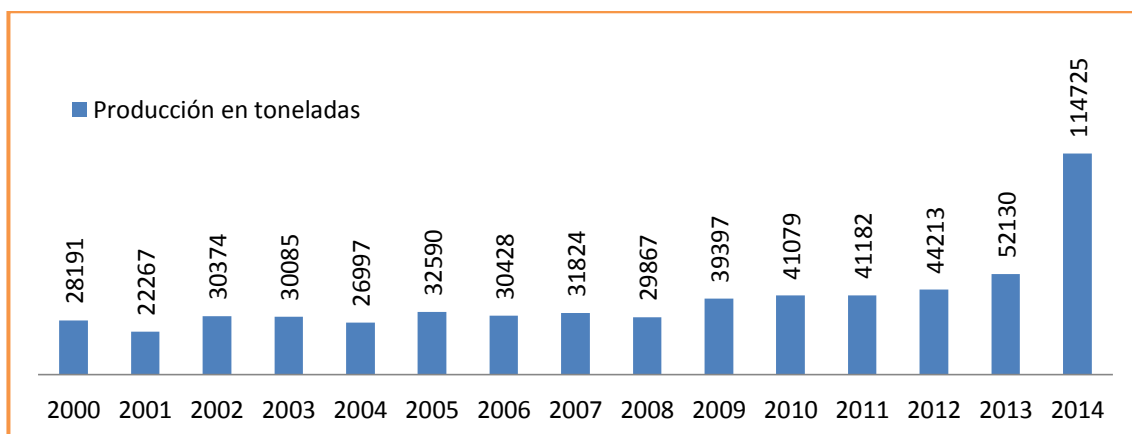
Tras la declaración del año 2013 como el “Año Internacional de la Quinoa”, por la Asamblea General de las Naciones Unidas, en reconocimiento a las prácticas ancestrales de los pueblos andinos, con el objetivo de promover el conocimiento de los beneficios y las características de la quinoa y su uso potencial en la lucha contra el hambre y la malnutrición, como contribución a una estrategia global de seguridad alimentaria. Perú pasa a ser el primer productor mundial de quinoa en el año 2014, según el MINAGRI.

Su cultivo se extiende a 19 de los 24 departamentos que conforma el Perú, principalmente en la Sierra y en la Costa, cultivándose desde el nivel del mar hasta los 3.900 metros de altitud, estando la mayor área ubicada entre los 2.500 y los 3.900 msnm, existiendo en la zona andina por lo menos cinco centros de concentración: el Callejón de Huaylas, Junín, Ayacucho, Cusco y el Altiplano de Puno (Mercado *et al.*, 2015).

4.1.1. Producción

La producción de quinoa a nivel de Perú ha experimentado un franco crecimiento, pasando de las 28.191 toneladas producidas en el año 2000 a 114.725 toneladas producidas en el año 2014, con tasa de crecimiento nacional de 13,18 % anual, y de 120,07 % entre los años 2013 a 2014, según los datos proporcionados por el MINAGRI.

Gráfico 4. 1: Producción de quinoa de Perú - Año 2000 a 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos del MINAGRI, 2015.

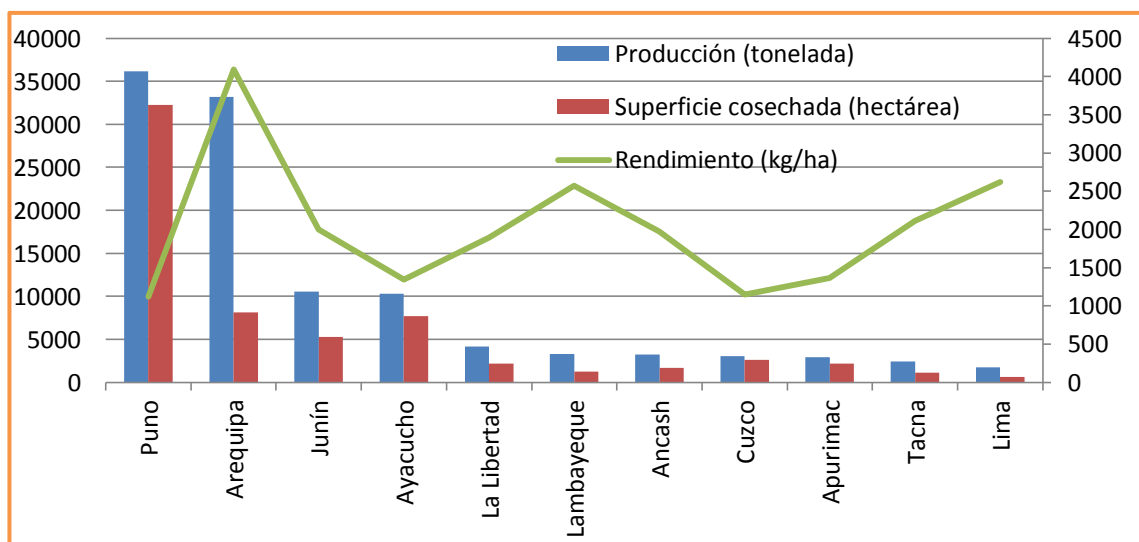
Entre los años 2001 a 2012, la producción de quinoa estuvo circunscrita tradicionalmente por los departamentos de Puno, Ayacucho, Cusco y Apurímac.

A partir de 2013 (Año Internacional de la Quinoa), la producción de quinoa en la Costa se fue incrementando, representando un importante volumen de la producción, siendo

en el año 2014 los principales departamentos productores Puno con 31,6% y Arequipa con el 28,9% del total de producción de Perú.

El siguiente gráfico muestra las principales zonas de producción a nivel nacional, observándose los mayores rendimientos en Arequipa, y la mayor superficie y volumen de producción en Puno.

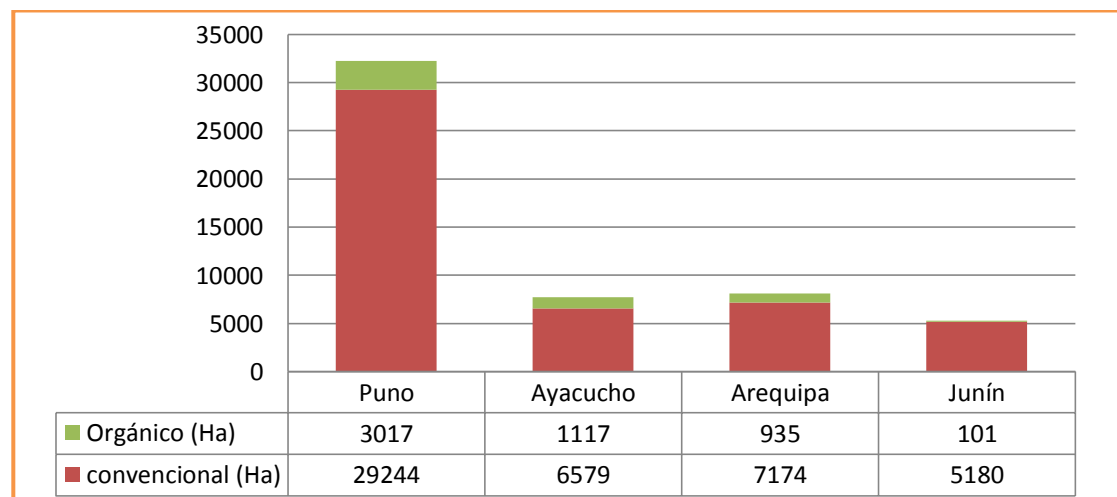
Gráfico 4. 2: Principales zonas de producción de quinua a nivel de Perú - Año 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la OEEE – MINAGRI, 2015.

Con relación a los sistemas de producción orgánicos, los resultados del CENAGRO 2012 indicaron que para ese año existían 550 unidades de producción orgánica de quinua en el Perú, con una concentración del 60% en Puno. Sin embargo, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), registró 1.892 productores orgánicos con una superficie de producción de 2.389,73 hectáreas en el año 2012 y 3.351 productores orgánicos con una superficie de 5.570,24 hectáreas en el año 2014, destacándose las mayores superficies y unidades agropecuarias de quinua orgánica certificada en los departamentos de Puno y Ayacucho (Gráfico 4.3).

Gráfico 4. 3: Superficie cosechada de quinua orgánico y convencional - Año 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos del MINAGRI y SENASA, 2015.

4.1.2. El consumo nacional y las exportaciones de quinua

El consumo nacional

Según Bazile *et al.* (2014), el consumo de la quinua en el Perú para el año 2012 fue mayor a 1,15 kg/persona/año. En relación al consumo regional en el año 2013, el consumo entre productores de Puno estuvo entre los 0,00 a 3,00 kg/persona/año y en el Valle del Mantaro (Junín) se estimó un promedio mensual de consumo urbano entre 0,20 y 0,40 kg/persona/mes y de consumo rural productor de quinua entre 1,10 y 1,40 kg/persona/mes (Mercado *et al.*, 2015).

Según el IV CENAGRO (2012), mencionado por Mercado *et al.* (2015), a nivel nacional, el 29,20 % de la producción se destinó a la venta, el 69,70 % al autoconsumo, y el 1,10 % se utilizó como semilla para la campaña siguiente.

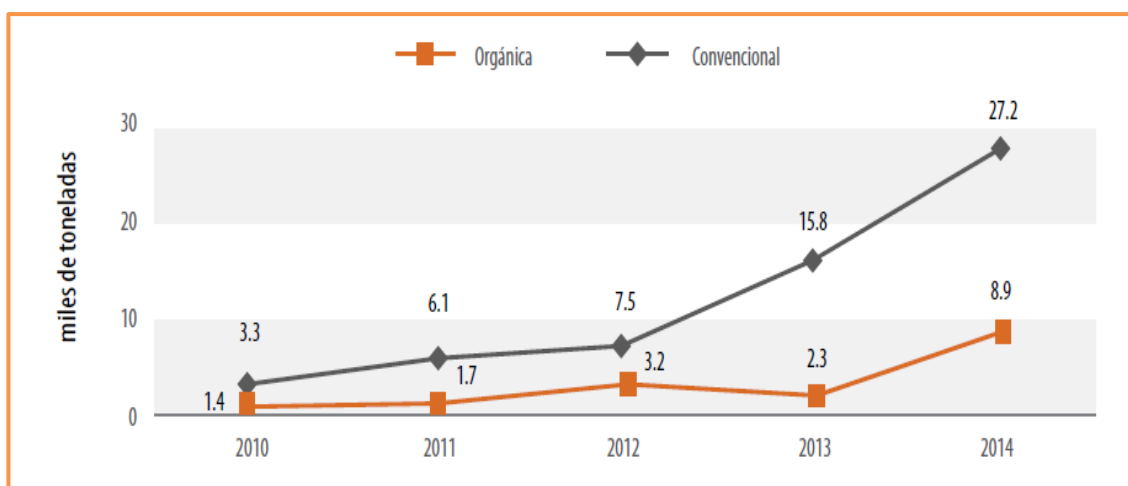
Las exportaciones de quinua

En el año 2014, en el Perú la quinua ocupó el cuarto lugar de la exportación agropecuaria no tradicional con 4,6% del valor exportado, equivalente a 36,64 mil toneladas con valor FOB¹ de 196.574 mil US\$. En el periodo 2000 a 2014, la cantidad exportada tuvo un crecimiento promedio anual de 47,7% (SIICEX y SUNAT, 2015).

Las exportaciones de quinua peruana en el año 2014, estuvieron representada por empresas domiciliadas en Lima con un 68%; seguido de Lambayeque con un 11%, Arequipa con 7%, Puno con 4% y Ayacucho con 4% del total nacional.

Las exportaciones de quinua tanto convencional como orgánica, en el último quinquenio (2010-2014) el 75,4% fue de tipo convencional, con una tasa de crecimiento anual del 67%, en el caso de quinua orgánica certificada, la tasa de crecimiento anual fue de 82 % (Mercado *et al.*, 2015).

Gráfico 4. 4: Exportaciones de quinua orgánica y convencional en miles de toneladas - Año 2010 a 2014

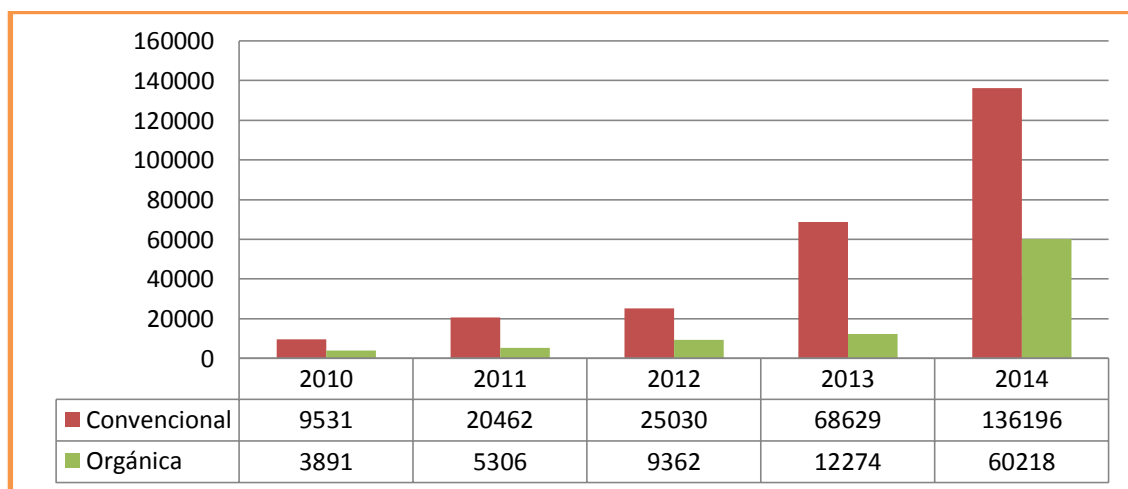


Fuente: Mercado *et al.*, 2015.

¹ FOB es una abreviatura que corresponde a las iniciales de la frase en inglés “Free on board” que en español significa “Libre a bordo”, y pertenece a la lista de Incoterms (términos internacionales de comercio).

En términos de valor FOB, las exportaciones de quinua orgánica, según los informes anuales de Desarrollo Agroexportador de Perú, presentado por PROMPERU, muestra una variación de 1.448 % entre los años 2010 a 2014. Del total de las exportaciones en el año 2014, el 31 % fue quinua orgánica

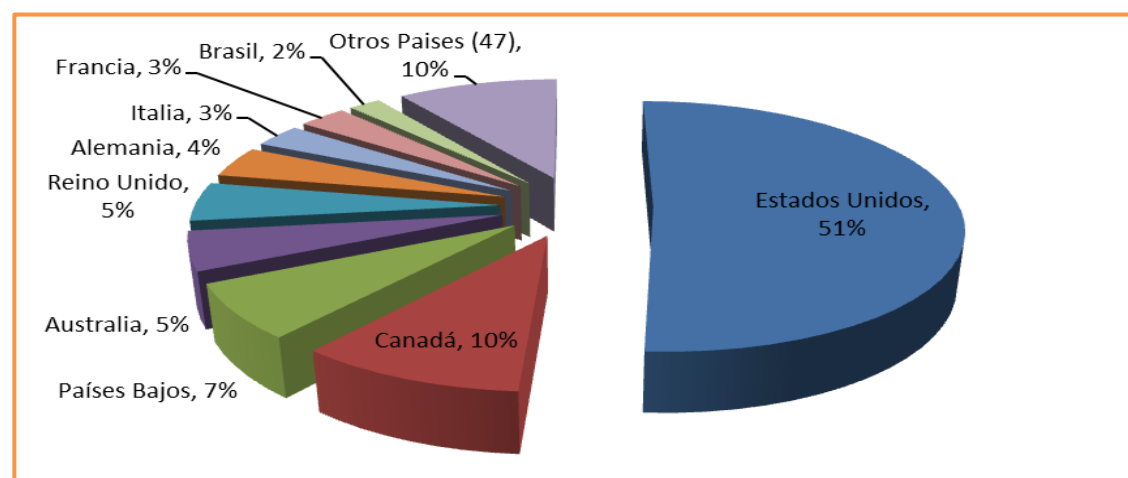
Gráfico 4. 5: Exportación de quinua orgánica y convencional en miles de dólares FOB - Año 2010 a 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos del PROMPERU, 2015.

Las exportaciones de quinua peruana tanto convencional como orgánica muestran un exponencial crecimiento a mercados internacionales, así como la estructura del mercado de destino de las exportaciones, debido al surgimiento de nuevos mercados, representando las mayores exportaciones al mercado de Estados Unidos con 51%, Canadá con 10%, Países Bajos con 7%.

Gráfico 4. 6: Principales destino de las exportaciones de quinua peruana - Año 2014



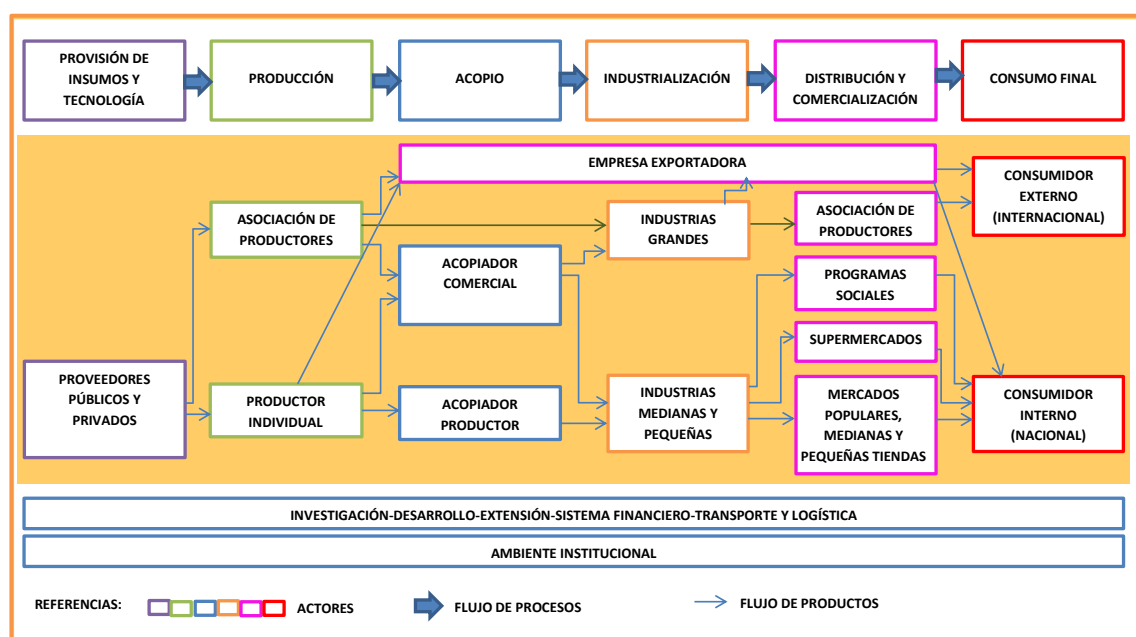
Fuente: SIICEX, 2015.

4.2. Análisis de los actores y las transacciones en el Sistema de Agronegocios de quinua de Perú.

El Sistema de Agronegocios de quinua de Perú, presenta diferentes etapas: provisión de insumos, producción, acopio, industrialización y comercialización. En estos procesos

están involucrados varios actores como: proveedores de insumos, productores individuales, asociación de productores, cooperativas, intermediarios, empresas acopiadoras, empresas industriales, empresas exportadoras y organismo públicos y privados; todos bajo un determinado ambiente institucional.

Gráfico 4. 7: Componentes del Sistema de Agronegocios de quinua de Perú.



Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía y entrevistas a expertos del sector.

A continuación se describen los actores que forman parte del Sistema de Agronegocios de quinua de Perú, tanto para la quinua orgánico como convencional, en las diferentes etapas del Sistema.

4.2.1. Principales actores del Sistema de Agronegocios de quinua de Perú

Proveedores públicos y privados de insumos y tecnología

Está conformado por proveedores del sector público y privado de material vegetativo e insumos agrícolas para el cultivo de quinua, tanto de la quinua orgánica como convencional. En el sector público se destaca AGRORURAL como proveedor de abono orgánico (guano de las islas), INIA como proveedor de material genético (semilla) de las diferentes variedades junto a las Asociaciones de productores de semilla. En la etapa de procesamiento se encuentran los proveedores de material de empaque, bolsas, cajas y etiquetas para las diversas etapas del proceso productivo.

Producción Primaria

Es desarrollado bajo una agricultura heterogénea, tanto en términos de articulación de mercados como en niveles de rentabilidad y de sostenibilidad. En el cual coexiste la agricultura moderna, tecnificada y con acceso a una serie de servicios con la agricultura familiar, con limitado acceso a servicios técnicos y financieros (Velazco y Velazco, 2012).

Los actores del Sistema de Agronegocios de quinua, con respecto a la producción primaria son en su mayoría pequeños y medianos productores individuales, además de

cooperativas y otras formas asociativas. Los productores individuales generalmente tienen bajas posibilidades de acceso a crédito, asistencia técnica y a los servicios de apoyo a la producción. Sus bajos niveles de ingresos determinan además su forma de vinculación con el mercado, con muy baja capacidad de negociación y generalmente son tomadores de precio.

Asimismo se identifica la coexistencia de productores de quinua convencional y orgánica. La producción de quinua orgánica certificada, por lo general es desarrollada en alianza de productores orgánicos y empresas industriales o exportadoras desarrollando las actividades para la certificación orgánica

Acopiadores e intermediarios

La débil organización y baja capacidad de negociación de los productores, condiciona la presencia de numerosos intermediarios.

Estos actores básicamente son acopiadores comerciales y acopiadores productores. En el primer caso se caracterizan por ser micro, pequeñas y medianas empresas quienes compran la quinua definiendo los precios. Los acopiadores productores son básicamente productores individuales dedicados al acopio o asociaciones de productores

El acopiador constituye una de las formas principales de financiamiento del productor agropecuario, además de almacenamiento y acondicionamiento del grano andino.

El acopio de quinua orgánica generalmente es desarrollado por las empresas exportadoras, quienes coordinan con los productores individuales o asociaciones de productores.

Industrialización

La etapa de la industrialización es realizada por micro, pequeñas y medianas empresas o asociaciones de productores. Los cuales desarrollan actividades que van desde operaciones básicas como secado, descascarado e incluso desaponificado, hasta operaciones de laminado², molienda, para obtener productos como harina tostada, hojuelas, expandidos, leche de quinua o para ser incorporadas a procesos adicionales de industrialización en los cuales la quinua es utilizada como insumo.

En el caso de la quinua destinada a exportación, esta etapa es desarrollado por empresas agroexportadoras, quienes acondicionan el producto mediante operaciones de escarificado, lavado, secado, selección óptica y envasado.

Distribución y comercialización

En el mercado interno de tipo local o destinado a pequeñas poblaciones rurales, es asumido mayormente por los propios productores que venden el producto en las ferias que semanalmente se llevan a cabo en las diferentes localidades. El mercado regional y los principales centros urbanos son abastecidos principalmente a través de mercados populares, pequeños y medianas tiendas y programas sociales que se articulan con las industrias de procesamiento, es así que en los últimos años se ha incrementado la venta

² Proceso por el cual se obtiene hojuelas de quinua. Esta operación consiste en someter al grano de quinua a la presión ejercida por 2 rodillos lisos, lo que permite dar una forma laminada o aplanada.

de quinua procesada en presentaciones como harina, hojuelas, leche de quinua y quinua precocida.

La producción destinada a los mercados externos tiene otro nivel de exigencias, en cuanto a presentación, uniformidad e inocuidad. La quinua exportada debe cumplir con las normativas de SENASA, así como los requerimientos de los mercados internacionales, lo que contribuye a que se trate de canales de comercialización más especializados, que se vinculan directamente con los importadores en los mercados de destino.

Por lo general es desarrollado por empresas que poseen la estructura administrativa y condiciones de soporte financiero para hacer frente al cumplir de trámites y requisitos que son propios del comercio internacional.

Organismos públicos y privados involucrados en el Sistema de Agronegocios de quinua:

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), certifica que las plantas y productos vegetales han sido inspeccionados y son considerados libres de enfermedades, plagas cuarentenarias y otras plagas perjudiciales. La quinua destinada a exportación generalmente es inspeccionada en el puerto de entrada, a fin de realizar un examen físico, un examen en el muelle o examen de muestras, para asegurar que el producto cumpla con la legislación correspondiente y que no se superen los límites máximos permitidos de residuos químicos que puedan presentarse en el producto. Asimismo fiscaliza la producción orgánica nacional, proponiendo las normas y sanciones para dar garantía del producto orgánico en el mercado nacional e internacional.

Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), es un organismo público adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria. Esta organización trabaja en la elección y multiplicación de material genético para mejorar el nivel de la producción y productividad de la gran mayoría de productores. Las unidades de investigación en granos andinos de las estaciones experimentales de INIA, desde hace más de 30 años, desarrollan un intenso trabajo de investigación en el cultivo de quinua y de otros granos andinos, el cual ha permitido poner a disposición de los productores agrarios siete cultivares mejorados que responden a sus demandas tecnológicas. Las unidades de producción de semillas, participan como proveedores de semillas certificadas y la unidad de regulación en semillas es la encargada del registro de productores de semillas.

Programa de Compensación para la Productividad del Estado Peruano, conocido como AGROIDEAS, es una Unidad Ejecutora del Ministerio de Agricultura y de Riego, que constituye un reconocimiento a la asociatividad y formalidad de los emprendedores en el campo, orientando como una plataforma de apoyo las organizaciones de pequeños y medianos productores, para acceder a los fondos no reembolsables para la inversión en activos y servicios especializados en cualquier etapa del sistema de agronegocios.

Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo, son organismos desconcentrados del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), del cual depende técnica y normativamente, con dependencia funcional, presupuestal, administrativa y de línea de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico donde

corresponda. Es la encargada de dirigir, supervisar y evaluar las diferentes acciones de fomento y desarrollo de las actividades de comercio exterior, artesanía y turismo. La Dirección de comercio exterior, realiza las tareas de promover las exportaciones y las negociaciones comerciales internacionales en coordinación con el MINCETUR.

En los últimos años las asociaciones y empresas del sector de la quinua vienen desarrollando capacidades para la internalización a través del programa Ruta Exportadora, que es una herramienta para la promoción de exportaciones, que tiene como objetivo el fortalecimiento y consolidación de la competitividad de las empresas peruanas que buscan la internacionalización. Este programa está compuesto por una serie de cursos y asesorías diseñadas por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) y dictadas por instituciones educativas nacionales e internacionales.

4.2.2. Estructura de gobernanza y costos de transacción

A continuación se describe la forma como se desarrollan las transacciones entre los principales actores del SAG de la quinua en el Perú. Tomando a la transacción como unidad de análisis, se desarrolla la caracterización de sus atributos: activos específicos, frecuencia e incertidumbre, y la estructura de gobernanza que se desarrolla en la transacción.

Coexisten básicamente dos estructuras de gobernanza: mercado spot y formas híbridas (contratos), basadas en el tamaño del mercado y poder de negociación de los actores.

Transacción proveedor de insumos-productor

Esta interfaz es desarrollado bajo la estructura de gobernanza de mercado spot, tanto para producción de quinua convencional como orgánica.

El nivel de **especificidad** de activos en esta transacción es bajo. SENASA, autoriza la comercialización y registro de los proveedores tanto públicos como privados.

Frecuencia es **baja**, dado que los productores solo adquieren los insumos en la época de siembra.

La incertidumbre es **baja** con respecto a la provisión de insumos, según el Sistema Integrado de Gestión de Insumos Agropecuarios del SENASA, cada departamento dispone de más de 38 establecimientos comerciales.

Transacción productor - acopiador

La transacción de quinua convencional se desarrolla bajo la estructura de gobernanza de mercado spot y de formas híbridas con contratos formales e informales. Asimismo la transacción de quinua orgánica se da bajo la estructura de gobernanza de forma híbrida con contratos formales entre el productor (individual o asociado) y la empresa exportadora.

El nivel de **especificidad** de activos es alto, con respecto a la quinua orgánica ya sea para el consumo nacional e internacional, debido a las certificaciones de calidad y las exigencias de SENASA y sus pares en los países de destino.

La frecuencia de las transacciones es **alto** entre los meses de abril a julio, debido a que los productores en su mayoría realizan la venta una vez cosechada la quinua, para amortizar el préstamo de financiación de su campaña agrícola.

La incertidumbre es **baja** con respecto a la calidad de quinua orgánica, esto debido a que las empresas certificadoras realizan las inspecciones de los campo de cultivo antes de la siembra y antes de la cosecha. Con respecto a la calidad de quinua convencional, la incertidumbre es **alta**, dado que la demanda internacional de la quinua ha ocasionado la siembra desproporcionada y el manejo inadecuado del cultivo, en algunos valles de la costa.

Transacción acopiador - industria

Se da bajo la estructura de gobernancia de forma hibrida, con contratos formales e informales.

En el caso de quinua orgánica, esta transacción no se realiza, dado que las empresas agroexportadoras coordinan la compra directa con sus socios proveedores de quinua orgánica (productores individuales o asociaciones).

El nivel de **especificidad** de activos es alto, con respecto a la quinua destinada a la exportación, puesto que tiene que cumplir con las exigencias de SENASA y sus pares en los países de destino.

La frecuencia de las transacciones es **alta** entre los meses de abril a julio, época en el que se realiza la cosecha de la quinua.

La incertidumbre es **alta** con respecto a la calidad de la quinua convencional producido en algunos valles de la costa con respecto a la sierra peruana.

Transacción industria-distribuidor

Se da bajo la estructura de gobernancia de formas híbridas, con contratos formales, ya sea para el mercado nacional o el mercado internacional.

El nivel de **especificidad** de activos es alto, en el caso de quinua orgánica con respecto a la quinua convencional, debido a las certificaciones de calidad, esto al margen del nivel de industrialización de la quinua.

La frecuencia de las transacciones es **media** y la incertidumbre es **baja** con respecto a la calidad de la quinua destinada a exportación (orgánica o convencional), debido a las exigencias de SENASA, DIGESA y sus pares en los países de destino.

CAPÍTULO 5 . ESTUDIO DE CASO “ORGANIC SIERRA & SELVA”

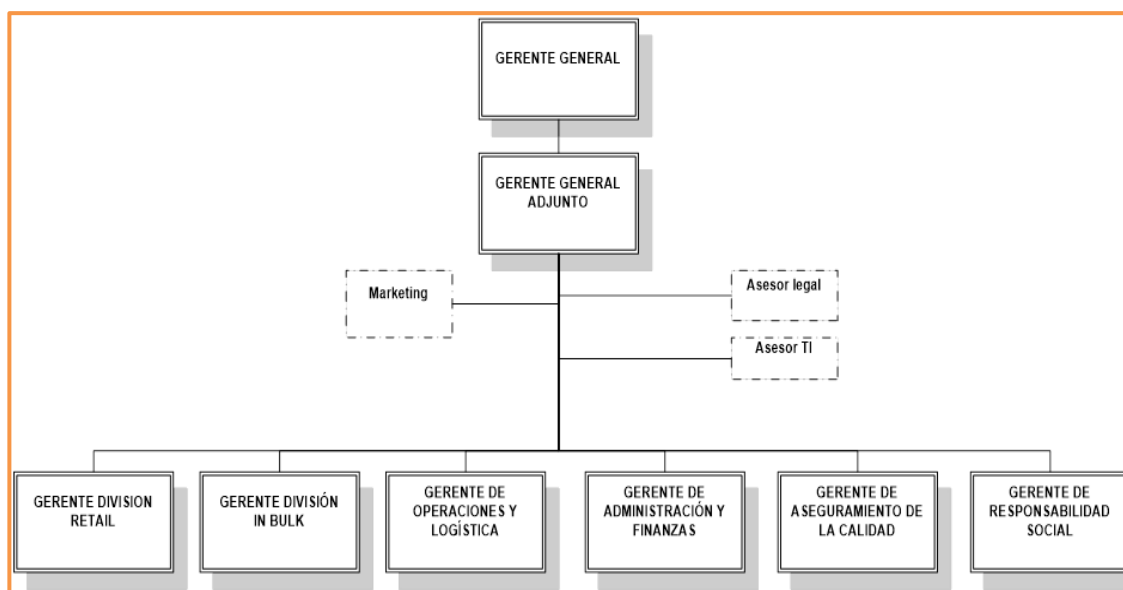
5.1. Descripción de la empresa Organic Sierra & Selva

5.1.1. Empresa Organic Sierra & Selva

Es una empresa dedicada al comercio de quinua, chía, amaranto y cañihua con calidad certificada, a través de la distribución in bulk (al por mayor) y retail (venta al por menor), bajo las marcas orgánica Sierra y Selva, Urqu, Willka o como etiqueta privada. Sus productos son comercializados en más de 25 países, siendo sus clientes empresas fabricantes de alimentos. Actualmente es el principal exportador de granos andinos, con los productos de quinua y la chía.

La organización de la empresa está conformada por un gerente general y las gerencias de línea con sus respectivas áreas (ver gráfico 5.1). Se destaca que en todas estas dimensiones existe un efecto de feedback.

Gráfico 5. 1: Organigrama de la empresa Organic Sierra & Selva



Fuente: Organic Sierra & Selva, 2015.

5.1.2. Evolución de la empresa Organic Sierra & Selva

La empresa Organic Sierra & Selva inicia sus actividades en el sector de venta mayorista de materias primas agropecuarias, en el año 2005, exportando productos de la selva peruana como ajonjolí, cacao, café y productos de la sierra como quinua y kiwicha abasteciéndose de materia prima por medio de acopiadores ubicados en las mismas zonas de producción, logrando exportar en el 2006 un total de \$ 1.776.074,95 en valor FOB a los países de EEUU, Alemania, Holanda, Bélgica, Canadá, Japón y Nueva Zelanda (SUNAT). Esta forma de coordinación pone en riesgo la calidad del producto y el cumplimiento de los volúmenes a exportar, siendo la incertidumbre alta por el oportunismo de los acopiadores.

A partir del año 2008, la empresa se enfoca en la comercialización de quinua y chía bajo la dirección de Cesar Zorrilla como gerente general y el principal objetivo fue convertir

a la empresa en el primer exportador de quinua en el Perú, meta que alcanzaría al poco tiempo.

El proceso de consolidación en el mercado internacional, la actitud a desarrollar una empresa organizada y un buen management, con un planeamiento estratégico quinquenal orientado a un crecimiento responsable, por etapas y sobretodo sostenible; hacen que la empresa crezca en tres años un 800 %, posicionándose en el año 2009 como el principal exportador de quinua en el Perú³.

Bajo la tarea de mantener el liderazgo en las exportaciones de granos andinos, se desarrollaron nuevas acciones para garantizar la calidad del producto y el cumplimiento con el mercado. Desarrollar una red de proveedores de materia prima con el trabajo coordinado de las ONGs Care Perú y Solid Perú permitió organizar a los productores y formar asociaciones de productores de quinua en las diferentes comunidades de los departamentos de Puno, Ayacucho y Apurímac, siendo un total de 250 productores asociados.

El desarrollo del mercado con el ingreso de nuevas empresa exportadoras y la amenaza de la participación de países con bajos costo de producción, hacen que Organic Sierra & Selva opte por diversificar sus productos, ofreciendo al mundo granos andinos de las diferentes variedades de quinua y kiwicha⁴.

Como parte de la estrategia de dejar de depender directamente de las ONGs y desarrollar ventajas competitivas para asegurar la calidad, disponibilidad de materia prima y la difusión de cultivos con potencial en el mercado internacional, Organic Sierra & Selva en el 2011 da inicio al desarrollo de sus proyectos, ejecutando dos vías de coordinación con los productores, un proyecto coordinado con la ONG Solid Perú y la otra bajo la ejecución de ingenieros y técnicos de la empresa, cumpliendo con las capacitaciones, asistencia técnica en producción, el desarrollo del Sistema Interno de Control (SIC) y las auditorías internas y externas para la Certificación Orgánica.

El desarrollo del capital social de los productores de las zonas de cobertura de la empresa Organic Sierra & Selva, como resultado de las capacitaciones por parte de las ONGs y empresas privadas, hacen posible la conformación de cooperativas que asumieron nuevos retos con un mayor poder de negociación en el mercado.

En tal sentido Organic Sierra & Selva, en su objetivo de diversificar sus productos y asegurar el abastecimiento de materia prima, decidió instalar campos de cultivos de algunos de sus productos como fue el caso del cultivo de Chía (integración vertical hacia atrás), cultivando 100 hectáreas en el norte de Perú, el cual no tuvo buenos resultados en su cultivo llegando a tener pérdidas en la cosecha.

Estas situaciones llevan a desarrollar innovación en el negocio de la empresa, desarrollando ventajas competitivas a través de la **creación de valor compartido**. Como señala el gerente general de la empresa: *“El éxito empresarial está ligado a la calidad de vida y a la inclusión social de los proveedores. Crear valor compartido es dar herramientas para que los involucrados se desarrollen correctamente, así el*

³ Entrevista a Cesar Zorrilla Wong, https://www.youtube.com/watch?v=NeC_pFuW0CE.

⁴ Variedades de quinua: Blanca Junín, Blanca de Juli, Roja Pasankalla, Salcedo, Real Boliviana y Negra Ccollana.

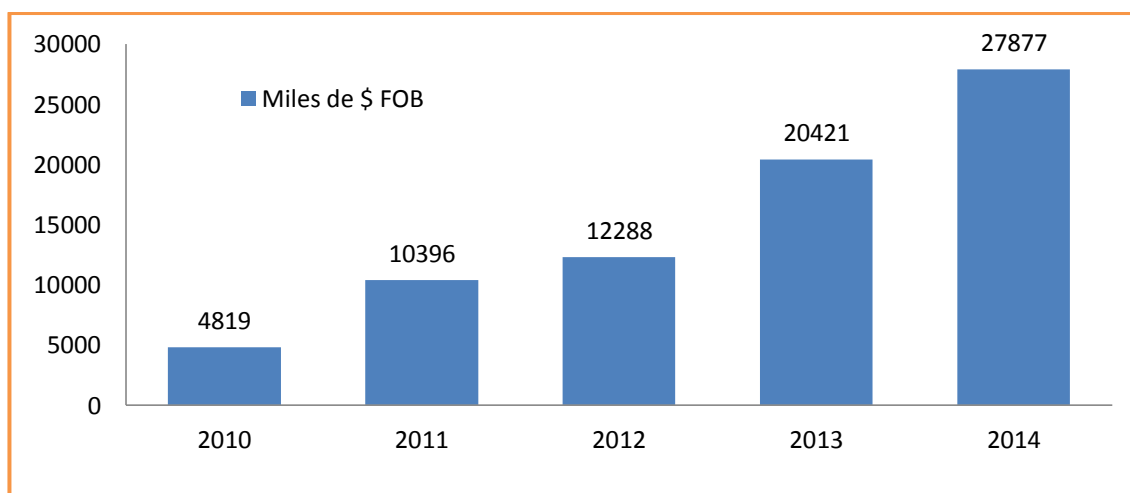
negocio gana más, se desarrolla y el consumir final se siente satisfecho, esto conlleva a mantener la sostenibilidad del mercado”⁵.

En el año 2013, como consecuencia de los mejores resultados de los proyectos de la empresa en contraste con los proyectos ejecutados por la ONG, se optó por invertir en nuevos proyectos en los departamentos de Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Ancash, Cusco, Arequipa, Puno, La Libertad y Huánuco. Ese mismo año la Asociación de Exportadores (ADEX) premia al director ejecutivo de la empresa, como el “Agroexportador del Año”, por el liderazgo demostrado en el sector agroindustrial al ser uno de los principales exportadores de granos andinos orgánicos y trabajar de la mano con productores, generando 115 puestos de trabajo que benefician a más de 6.000 familias productoras de las regiones andinas.

El modelo de negocio que desarrolla Organic Sierra & Selva para hacer frente al escenario competitivo, es la comercialización de granos andinos y ancestrales con características de alimentos funcionales, que cumplen los estándares de calidad a nivel internacional, bajo el trabajo coordinado con los socios proveedores de materia prima, brindando soporte técnico, para asegurar la calidad del producto. Todas estas actividades se desarrollan bajo la estrategia de Creación de Valor Compartido, generando importante crecimiento a la empresa, como menciona el gerente general: *“Crear valor compartido dio un crecimiento de 6.000 % y facturación de 750 mil dólares a más de 50 millones de dólares en no más de 5 años, además de generar lealtad de los productores”⁶.*

Organic Sierra & Selva es una de las primeras empresas exportadora de quinua en el Perú, abarcando el 15% de la exportación nacional, exportando en promedio el 95,6% de su producción. En el año 2014 tuvo una exportación de 27,877 mil dólares en valor FOB, representando un 37% más con respecto al año 2013 (ver gráfico 5.2).

Gráfico 5. 2: Exportaciones de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva en miles de dólares FOB - Año 2010 a 2014



Fuente: Elaboración propia en base a PROMPERU, 2015.

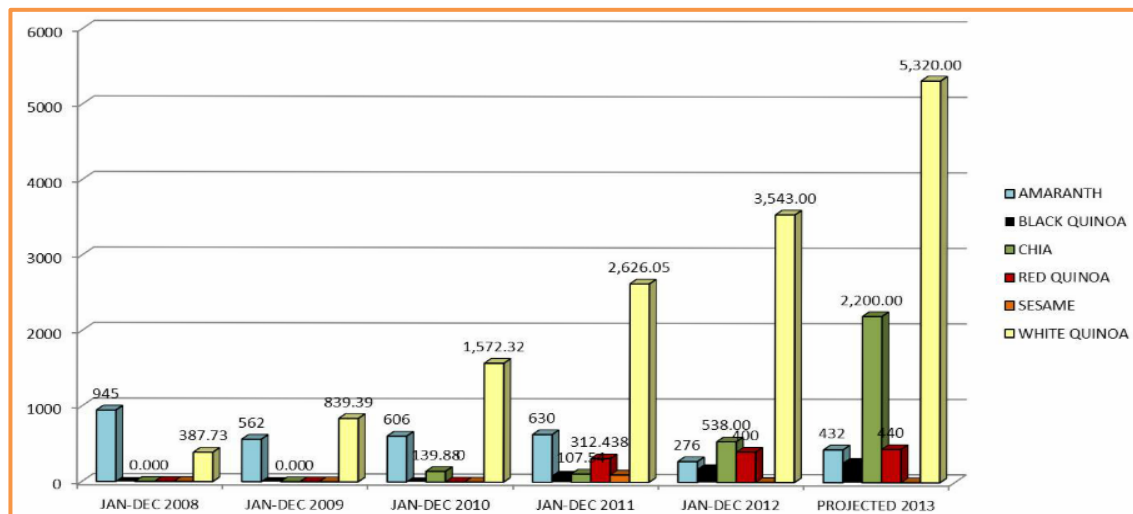
⁵ Entrevista completo a Cesar Zorrilla Wong, <https://www.youtube.com/watch?v=JoGX-KEf0jE>.

⁶ Artículo completo de declaración del gerente general de Organic Sierra & Selva está en el siguiente enlace: <http://cnnespanol.cnn.com/2016/06/02/el-exito-de-la-agroindustria-en-peru-entre-la-innovacion-y-los-retos-de-la-competitividad/#0>.

Según los informes anuales de Desarrollo Agroexportador de Perú, presentado por PROMPERU, el año 2013, la **exportación de quinua orgánica certificada por parte de la empresa Organic Sierra & Selva, fue de 1,841 miles de \$ FOB, representando el 15 % del total de quinua exportada, con una variación de 1.285% con respecto al año anterior.**

El volumen acopiado entre los años 2008 a 2013 se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. 3: Evolución del volumen de acopio en toneladas de la empresa Organic Sierra & Selva - Año 2008 a 2013



Fuente: Organic Sierra & Selva, 2015.

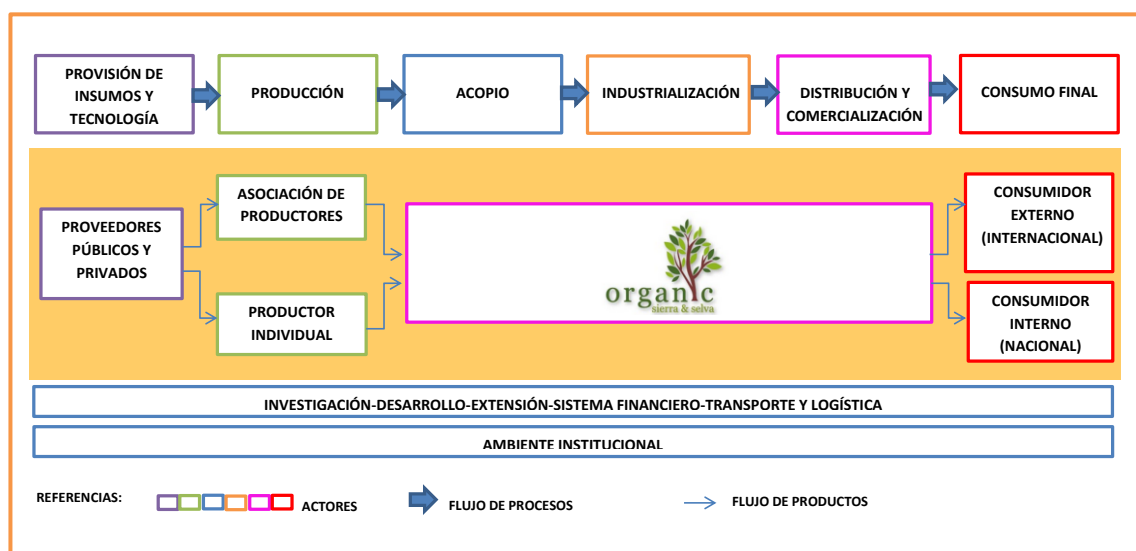
5.2. Coordinación del Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva

Para lograr posicionarse entre las primeras empresas exportadoras de quinua, la empresa Organic Sierra & Selva debía diferenciar su modelo de negocio. Para ello conociendo la manera como los productores Altoandinos desarrollan la agricultura tradicional sin uso de agroquímicos y cumpliendo con las normativas internacionales de calidad, la empresa Organic Sierra & Selva promovió la producción quinua orgánica certificada en las zonas en las que opera, aprovechando las ventajas comparativas de las regiones Altoandinas.

La relación de dependencia bilateral entre los productores y la empresa, así como la preocupación de lograr la sostenibilidad del aprovisionamiento de la quinua de calidad, hicieron que la empresa Organic Sierra & Selva desarrolle la coordinación vertical a través de la estructura de gobernanza de forma híbrida, conformada por contratos formales e informales que facilita la coordinación de las transacciones.

Es así que Organic Sierra & Selva se convirtió en un nexo coordinador del Subsistema de Agronegocios de quinua, presentando las siguientes etapas: provisión de insumos, producción, acopio, industrialización y comercialización. Los actores involucrados son: la empresa, proveedores de insumos, productores individuales y asociación de productores, los consumidores y organismo públicos y privados; todos bajo un determinado ambiente institucional.

Gráfico 5. 4: Componentes del Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva



Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía y entrevistas.

A continuación se describen los actores que forman parte del Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva, en las diferentes etapas.

5.2.1. Principales actores del Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva

Organic Sierra & Selva:

La empresa coordina el sistema interno de control (SIC), las certificaciones de calidad, el asesoramiento en la producción, el acopio de quinua a lo largo del territorio de Perú, el procesamiento, el embarque en el Puerto del Callao y la comercialización del grano (in bulk y retail). Estas actividades hacen que mensualmente se embarque un promedio de 40 contenedores.

Para asegurar la calidad del producto, el área de aseguramiento de calidad a implementado unidades de sistema interno de control en cada zona de intervención, el equipo técnico a cargo de cada unidad realiza la actividad de acopio. Asimismo estas unidades contribuyen a los proyectos de Creación de Valor Compartido a través de escuelas de campo.

El proceso de industrialización se lleva a cabo en las instalaciones de la planta industrial de la empresa Organic Sierra & Selva, el cual cuenta con un laboratorio que realiza servicios de monitoreo, muestreo y ensayos de calidad. Los procesos están desarrollados en base a la norma técnica peruana NTP – ISO/IEC 17025:2006.

La planta de procesamiento de la empresa Organic Sierra & Selva es la única en el Perú con una lavadora y secadora automatizada de quinua, controlada bajo un estricto proceso de filtrado y osmosis inversa; este proceso elimina la saponina propia de la quinua, levaduras y mohos; esto permite manejar volúmenes, reducir costos y obtener un producto de calidad. La planta cuenta con implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, sistema de control de calidad HACCP y sistema de gestión de calidad: ISO 9001:2008. La empresa garantiza la calidad del producto en el mercado nacional e

internacional con el cumplimiento de las normas EU 834/2007: Norma Orgánica Europea, USDA/NOP: Norma Orgánica de USA, JAS (Japanese standard): Norma Orgánica de Japón, EFAPA (Environmental Friendly Promotion Act): Norma Orgánica de Korea, RPTO: Reglamento Técnico de Productos Orgánicos del Perú, Fair Choice: Estándar privado de Comercio Justo y de Responsabilidad Social, Kosher: orientado de forma exclusiva para la comunidad Judía, Gluten Free: Orientado al mercado de los celíacos. También cuenta con profesionales que llevan a cabo el sistema interno de control de la producción que garantiza la trazabilidad del producto, con actividades de inspección, verificación y supervisión de las actividades que ejecuta el socio proveedor de materia prima. Siendo una de las pocas empresas certificadas bajo la norma del FSSC 22000.

Gráfico 5. 5 : Certificaciones de la empresa Organic Sierra & Selva



Fuente: Organic Sierra & Selva, 2015.

El proceso de distribución nacional, es realizado por el área de división retail de la empresa Organic Sierra & Selva, a través de su página web, supermercados y tiendas de productos orgánicos. La chía y la quinua representan más del 50 % de sus facturaciones.

El gerente general de la empresa señala que hace dos años se empezó a comercializar en el mercado local con productos como Chía Cool, Chía Kids, empaquetados de quinua y chía (ver gráfico 5.6). Sin embargo, el mercado local es pequeño y representa el 1,5% de las ventas totales⁷.

⁷ El artículo completo de la declaración del gerente general de Organic Sierra & Selva está en el siguiente enlace <http://www.epg.usil.edu.pe/la-mayor-exportadora-de-quinua-en-el-mundo.html>.

Gráfico 5. 6: Distribución retail de los productos de la empresa Organic Sierra & Selva



Fuente: Organic Sierra & Selva, 2015.

El proceso de distribución en el mercado externo es realizado por el área de división in bulk de Organic Sierra & Selva. Las exportaciones se realizan en valor FOB ya que normalmente es la modalidad que los clientes desean para no preocuparse por conseguir agencias navieras o contratar el transporte hacia el puerto del Callao. La empresa se encarga de realizar la entrega indirecta en el buque con la carga y el comprador se encarga del resto de gastos y riesgos.

En el acto de transacción existe una confianza recíproca entre sus clientes y la empresa, por eso ellos se encargan de mandar el producto y realizar todos los trámites además de enviar los documentos requeridos para el desaduanaje del producto en el puerto de destino, a través del escaneo y envío por medio de correo electrónico y cuando los clientes verifican la conformidad de los documentos, es ahí donde desembolsan el dinero, y por medio de vía Courier se envían los documentos físicos.

En el caso de Estados Unidos, en donde se concentra la mayor cantidad de la exportación de sus productos existe un Acuerdo de Promoción Comercial (ACP) en donde el Perú tiene preferencia de arancel al 0.00%.

El gerente de la empresa señala que en el 2015, la empresa empezó a comercializar en Colombia los productos retail con el grupo Abuchaibe y el siguiente paso será con Chile. Estados Unidos es el principal objetivo para el ingreso de productos retail, la empresa se ha asociado con Nature's Intent, una gran multinacional especialista en bebidas con quienes ese está desarrollando el proyecto de comercializar en EE.UU. Asimismo se viene trabajando con Avafina organics, Davert, Costco wholesale, Ceres Organics, Multiple Organic y ANC.⁸



Los países a los cuales se exportan la quinua, es aproximadamente un 70% a Estados Unidos, Europa (Alemania y Holanda) 15%, entre Australia y Nueva Zelanda un 15% y actualmente están empezando a exportar a países del Asia como son Corea del Sur y Japón.

Gráfico 5. 7: Países de destino de los productos de la empresa Organic Sierra & Selva



Fuente: Organic Sierra & Selva, 2015.

Proveedores de servicios, tecnología e insumos:

En la etapa de producción encontramos a los proveedores de material genético (semilla) como INIA y las Asociaciones de productores de semilla. AgroRural se destaca como el proveedor de abono orgánico (guano de las Islas). Control Union y Biolatina, como empresas certificadoras de las normas: EU 834/2007, USDA/NOP, JAS, Fair Choice y Fair for Life.

⁸ El artículo completo sobre la declaración del gerente general de Organic Sierra & Selva se encuentra en el siguiente enlace <http://www.epg.usil.edu.pe/la-mayor-exportadora-de-quinua-en-el-mundo.html>.

En la industrialización de la quinua se encuentran los proveedores de material de empaque, bolsas, cajas y etiquetas; así como las empresas proveedores del servicio de certificación de: ISO 9001:2008, FSSC 22000.

Productores:

Son los pequeños productores de quinua de las zonas Altoandinas del Perú, que en su mayoría poseen de 2 a 3 hectáreas, en las que se realizan labores agronómicas bajo el asesoramiento de los técnicos de campo de la empresa Organic Sierra & Selva, participando en las auditorias para la certificación orgánica, los cuales se realizan dos veces por año, en la época de siembra (octubre a diciembre) y la época de cosecha (abril a julio).

La producción de quinua y el número de socios proveedores ha ido aumentando considerablemente. Actualmente son más de 6.000 familias productoras beneficiadas en regiones andinas de los departamentos de Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Ancash, Cusco, Arequipa, Puno, La Libertad y Huánuco.

Asimismo el desarrollo de asociaciones de productores y el apoyo de programas que incentivan la competitividad de los agricultores, hacen posible el desarrollo de una agricultura mecanizada gracias a la implementación de maquinaria agrícola que genera mejoras en la producción y productividad del cultivo de quinua.

Del total de la superficie cultivada por los productores, el 80% de hectáreas se destina a la producción de quinua blanca y en el 20% restante quinua roja y quinua negra⁹.

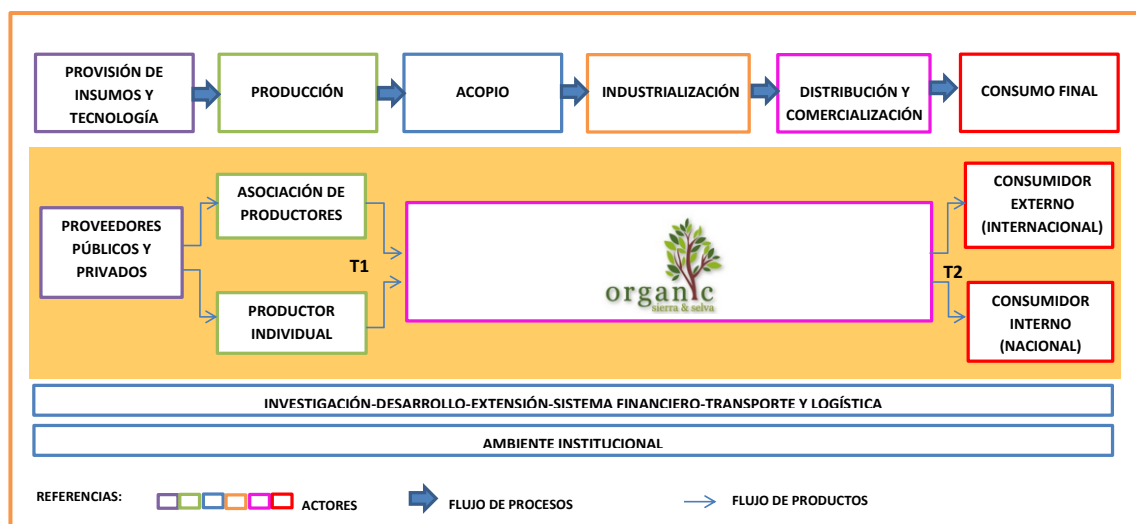
5.2.2. Estructura de gobernanza y costos de transacción de la empresa Organic Sierra & Selva

Williamson mencionado por Ordoñez (2000), señala que **la especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral** lo cual complica las relaciones contractuales, resaltando al atributo de la especificidad de activos como el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza que determina como las transacciones entre distintos agentes económicos son organizadas, monitoreadas y consumadas.

A continuación se describe la forma como se desarrollan las transacciones entre los principales actores del SSAG de la quinua de Organic Sierra & Selva. Tomando a la transacción como unidad de análisis, se desarrolla la caracterización de sus atributos: activos específicos, frecuencia e incertidumbre, y la estructura de gobernanza que se desarrolla en la transacción.

⁹ Comercialmente la quinua blanca es considerada a las variedades que producen granos de color blanco como la Salcedo INIA, Blanca de Juli y Blanca de Junín, la quinua roja a la variedad INIA 415 Pasankalla y la quinua negra a la variedad INIA 420 - Negra Collana.

Gráfico 5. 8: Principales transacciones en el Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva



Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía y entrevistas.

Transacción productor - Organic Sierra & Selva

Se desarrolla bajo la estructura de gobernanza de forma híbrida, manteniendo una relación estrecha con los productores (proveedores de materia prima) quienes están inmersos en los proyectos de la empresa, participando en las auditorías internas y externas para la certificación orgánica y de comercio justo. El productor inscrito en los proyectos de la empresa, está comprometido a cumplir los términos del Acuerdo de Productor, en el cual se detallan los estándares internacionales de agricultura orgánica, la autorización a los inspectores externos (Control Unión), la entrega del producto obtenido de la cosecha exclusivamente a la empresa en los términos de calidad y precio establecido en el compromiso de compra y venta firmado.

De esta manera existe una **alta frecuencia** en los meses de cosecha debido a los contratos de compra, **baja incertidumbre** por el cronograma de acopio de la empresa, el monitoreo y asistencia técnica por parte de los técnicos de la empresa y **altos activos específicos** por el producto de calidad certificada.

Transacción Organic Sierra & Selva - importador

Organic Sierra & Selva comercializa en el mercado internacional mediante una estructura de gobernanza de forma híbrida de contrato formal. El mismo está basado en acuerdos escritos entre la empresa y las empresas importadoras, los principales países a los cuales exporta la quinua es aproximadamente un 70% a Estados Unidos, 15% a Alemania y Holanda, entre Australia y Nueva Zelanda un 15% y actualmente están empezando a exportar a países del Asia como son Corea del Sur y Japón.

La comercialización en el mercado nacional es desarrollada por el área de división retail, bajo una estructura de gobernanza de forma híbrida de contrato formal.

En el mercado nacional la **frecuencia en las transacciones es de nivel alto** y la **incertidumbre es alta**, debido al aumento de competidores en el sector.

En el mercado externo la **frecuencia en las transacciones es alta**, exportándose con un promedio de 40 contenedores por mes y **la incertidumbre es alta**, por la presencia de más de 196 empresas exportadoras. Asimismo la **especificidad de activos es alta**, debido a que el producto que comercializa es un producto con certificaciones de calidad y de comercio justo, así como las instalaciones de la planta industrial de la empresa que cuenta con implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, sistema de control de calidad HACCP y sistema de gestión de calidad: ISO 9001:2008.

La estructura de gobernanza híbrida es la predominante en las diferentes relaciones entre los actores, en donde se busca asegurar el aprovisionamiento de la materia prima y las características que debe cumplir el producto. El cuadro 5.1, muestra un resumen de los atributos de la transacción, estructura de gobernanza y nivel de dependencia en las transacciones más importantes.

Cuadro 5. 1: Resumen de las transacciones y estructuras de gobernanza de la empresa Organic Sierra & Selva

Interface / transacción	Atributos de Transacción			Estructura de Gobernanza
	Frecuencia	Incetidumbre	Especificidad de activos	
Productor - Organic Sierra & Selva.	Alta	Baja	Alta	Forma híbrida de contrato formal e informal
Organic Sierra & Selva - Importador	Alta	Alta	Alta	Forma híbrida de contrato formal

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Creación de Valor Compartido como estrategia de ventajas competitivas

Según Porter (1980), las estrategias competitivas son esencialmente dos: líder en costos o líder en diferenciación. La estrategia que ha desarrollado Organic Sierra & Selva, está focalizado en la diferenciación de sus productos. En tal sentido se considera como factor relevante la coordinación del SSAG, el cual asegura la provisión sostenible de materia prima que cumpla con los estándares de calidad internacional.

Las acciones que ha desarrollado la empresa, están enmarcadas en la protección y sostenibilidad de los activos específicos que ha desarrollado y para mantener la sostenibilidad del desarrollo de la innovación organizacional, a través de la estructura de gobernanza de forma híbrida con la coordinación de SSAG de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva, en el año 2011 se implementó la estrategia de Creación de Valor Compartido, para dar herramientas a los socios proveedores y mejorar sus capacidades con la finalidad de asegurar el crecimiento del productor y la empresa. Esta nueva estrategia de negocio incentiva el desarrollo de la organización en conjunto al desarrollo social, que permita la creación de beneficios en el ámbito económico y ecológico, sin contrarrestar el inherente aspecto comercial del negocio.

El gerente general de la empresa, Cesar Zorrilla Wong, señala que: *“La creación de valor compartido ha permitido crecer abruptamente, generar valor económico y ventajas competitivas dentro de la empresa y a la vez generar valor económico y social en las comunidades donde se opera”*.

Gráfico 5. 9: Creación de Valor Compartido de la empresa Organic Sierra & Selva



Fuente: Organic Sierra & Selva, 2015.

El programa de Creación de Valor Compartido de la empresa se centra en cuatro pilares:

1) La formación y el acceso a la educación e información:

Programa Escuelas orgánicas

A través de esta, se capacita a los productores en producción orgánica y cuidado de la tierra. En el año 2011, la empresa Organic Sierra & Selva inauguró su primera Escuela Orgánica para productores de granos andinos en Juliaca-Puno. El objetivo fue la promoción de la producción orgánica, apoyo técnico y capacitaciones para los agricultores, visto como una manera de agregar valor a la materia prima, haciendo a los productores más competitivos y ofreciéndoles las facilidades para la mejora de sus condiciones de vida.

Las escuelas orgánicas sirven para reunirse, intercambiar experiencias y sobre todo como lugar de capacitaciones. Con el propósito de mantener a los agricultores informados en cuanto a temas de técnicas de producción. Asimismo este programa permite reclutar más productores, capacitarlos en producción, dar información del mercado y brindar herramientas que mejoran las capacidades del productor.

La gran mayoría de los productos procedentes de las alturas de los Andes, desarrollan el cultivo de manera orgánica por generaciones. Sin embargo, eso no quiere decir que están certificados como orgánicos. La empresa Organic Sierra & Selva trabaja para combinar estas dos facetas, formando a los agricultores en las normas orgánicas internacionales, para que puedan obtener la certificación orgánica. Los ingenieros de campo brindan asistencia técnica, cursos sobre aspectos técnicos y las normas orgánicas, cultivo y cosecha, así como información de mercado. Este programa sirve como intérprete entre los clientes y los socios proveedores (productores) de Organic Sierra & Selva.

Programa Creación de asociaciones

El proyecto de creación de asociaciones en todas las zonas de intervención, nace con el objetivo de crear acciones de colaboración entre todos los entes de la cadena de suministro, empezando con los productores.

Programa “Yo quiero ser un ingeniero”

Este programa fue creado viendo que la despoblación rural es un problema en los Andes del Perú, y muchos de los hijos de los agricultores emigran a las ciudades más grandes buscando una mejor calidad de vida, es así que la empresa junto con algunos de sus principales clientes, promueven una mejor educación en estudios relacionados con la agricultura mediante becas que les permita una educación sólida y que puedan regresar a sus lugares de origen y ayudar a mejorar las condiciones de vida de estas comunidades. El programa ayuda a los estudiantes a lo largo de todo la cursada de sus estudios y les apoya en su futura carrera con oportunidades de prácticas y empleo.

2) Mejorar los servicios de atención sanitaria y prácticas de higiene personal:

Programa Salud dental e higiene personal

Organic Sierra & Selva ofrece ayuda práctica a través de medidas básicas: mediante la celebración de eventos regulares para proporcionar campañas de salud dental para niños; cortes de pelo para los agricultores; y ropa de abrigo para los miembros de la comunidad.

Hasta el momento, 1.930 niños en las regiones de Puno y Huamachuco han recibido chequeos dental. Organic Sierra & Selva trabaja en conjunto con los dentistas locales que les pueden proporcionar un tratamiento regular de seguimiento.

Programa ropa de abrigo para proteger a niños contra el frío

La empresa en coordinación con uno de sus clientes, ha sido capaz de proporcionar a los niños de los productores de todo el país con más de 3.000 chaquetas de lana desde el año 2012.

3) Mejoramiento de las condiciones y la vida doméstica:

Proyecto de Cocinas mejoradas

Proyecto desarrollado para contrarrestar uno de los principales problemas que hay en las comunidades andinas, como son las enfermedades respiratorias, causadas por las condiciones climáticas y acumulación de hollín en los pulmones como producto de la combustión incompleta de la madera, insumos básicos para el funcionamiento de las cocinas en las zonas Altoandinas.

Este proyecto considera la construcción de cocinas con tres hornillas. Además se pueden colocar puertas y hacer funcionar las cocinas de adobe como hornos. Lo más importante es la chimenea de metal galvanizado, ya que es por donde el humo se canaliza hacia afuera sin causar molestias en los ojos y pulmones. Desde el año 2013, se construyó 240 estufas mejoradas en los departamentos de Ayacucho y La Libertad.

Proyecto de paneles solares

En el año 2011, la empresa Organic Sierra & Selva conjuntamente con el apoyo de uno de sus principales clientes instaló sus primeros 50 paneles solares en los hogares de las familias más necesitadas. Estos son utilizados como lámpara de techo para el interior de la casa o funcionar como una linterna, considerada también una necesidad esencial. Es así que los paneles solares contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los socios proveedores.

La empresa Organic Sierra & Selva ofrece a sus productores paneles solares y bombillas especiales para una fuente sostenible, saludable y libre de costo de la luz. Desde el año 2011, se ha proporcionado a 500 familias con electricidad solar en Puno, Ayacucho y La Libertad.

4) De unión y compartir

La empresa Organic Sierra & Selva organiza eventos interactivos con los agricultores y sus hijos para ayudar a crear buenos recuerdos y proporcionar tiempo de calidad a las personas que apenas tienen tiempo libre y casi nunca se van de vacaciones. La mayoría de los niños de los productores nunca han recibido un regalo real o tenido la oportunidad de participar en las artes y artesanías. La participación en el trabajo creativo con materiales de artes y oficios es algo realmente ajeno a su vida diaria.

Programa Artesanía sostenible y ecológica trabajo para los niños

Un equipo de experimentados maestros de preescolar a partir de dos instituciones educativas de Lima diseñan y programan actividades artísticas: junto con sus padres, los niños arman juguetes ecológicos y sostenibles.

Programa Teatro Rompe el hielo

Enfocado para ayudar a enseñar a los niños valores como la honestidad, la verdad, la agricultura ecológica, y la importancia de la comunidad como un grupo. Guiados por un actor profesional los niños, son capaces de actuar frente a una audiencia. Los objetivos fundamentales de esta campaña incluyen trabajar en la autoestima, así como la interacción con la sociedad y el mercado internacional.

Todos estos programas dentro de la estrategia de creación de valor compartido surge de la coordinación de Organic Sierra & Selva, los clientes y proveedores (agricultores) clave.

Desarrollar las actividades bajo **la estrategia de Creación de Valor Compartido permitió que la empresa crezca** en 6.000 % y la facturación aumente de 750 mil dólares a más de 50 millones de dólares en no más de 5 años.

CAPÍTULO 6 . CONCLUSIONES

El Sistema de Agronegocios (SAG) de quinua de Perú se encuentra frente a un escenario positivo en relación a las oportunidades que ofrece el mercado internacional, como también desarrollo del mercado interno, el cual muestra un crecimiento en el consumo per cápita.

Asimismo se identificó que en el último quinquenio, el SAG comercializó en mayor medida quinua convencional con respecto a la quinua con certificación orgánica, sin embargo el crecimiento anual de quinua con certificación se desarrolló a tasas superiores al 80%.

El SAG de quinua de Perú, presenta diferentes etapas, en los que están involucrados los proveedores de insumos, productores individuales, asociaciones de productores, cooperativas, intermediarios, empresas acopiadoras, empresas industriales, empresas exportadoras y organismo públicos y privados; todos bajo un determinado ambiente institucional.

Una de las actividades claves para las empresas industriales es el aprovisionamiento de la quinua como materia prima, es así que en el caso de la quinua con certificación orgánica, la transacción se lleva a cabo bajo la estructura de gobernanza de forma híbrida con contratos formales, por el contrario en la quinua convencional se desarrollan las formas de gobernanza de mercado spot y formas híbridadas ya sea con contratos formales o informales.

La empresa Organic Sierra & Selva, posicionada como líder en exportación de quinua, bajo el modelo de negocio de comercialización de productos de calidad certificada, con la tendencia a ser líder en diferenciación. Ha desarrollado una estructura de coordinación que respalde el aprovisionamiento de la materia prima que cumpla con los estándares internacionales de calidad, y para mantener la sostenibilidad de la relación con los proveedores, el desarrollo de las capacidades del productor y el crecimiento de la empresa, se implementó la estrategia de Creación de Valor Compartido.

La transacción productor - Organic Sierra & Selva, se lleva a cabo bajo la estructura de gobernanza de forma híbrida, con atributo de transacción de alta frecuencia en los meses de cosecha, baja incertidumbre por el cronograma de acopio de la empresa y altos activos específicos por el producto de calidad.

Los mecanismos de Creación de Valor Compartido y coordinación que la empresa ha desarrollado son del tipo interdependencia conjunta, verificable en la relación con los productores que participan en los proyectos desarrollados en los departamentos de Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Ancash, Cusco, Arequipa, Puno, La Libertad y Huánuco, beneficiando a más de 6.000 familias productoras, asegurando la sostenibilidad de la provisión de materia prima de calidad certificada.

La Creación de Valor Compartido, como estrategia para generar ventajas competitivas que permita la creación de productos que den beneficios en el ámbito económico y ecológico, sin contrarrestar el inherente aspecto comercial y de negocios; dio como resultado un crecimiento de 6.000 % y facturación de 750 mil dólares a más de 50 millones de dólares en no más de 5 años, posicionándose como la primera empresa exportadora de quinua en el Perú, abarcando el 15% de la exportación nacional llegando

a más de 25 países. Su principal mercado es Estados Unidos con una participación de aproximadamente 70% y en el último año se empezó a comercializar los productos retail en Colombia y se ha iniciado negociaciones en Chile, sin embargo, Estados Unidos es su principal objetivo para el ingreso de sus productos retail, por lo cual se ha asociado con una gran multinacional especialista en bebidas con quienes se está desarrollando el proyecto de comercializar en EE.UU.

La estrategia desarrollada por Organic Sierra & Selva se apalancó por la exigencia del mercado. La estrategia de líder en diferenciación y la Creación de Valor Compartido lo posicionan como la empresa líder en exportación de quinua, por lo que se podría considerar un modelo adecuado para los Agronegocios en el Perú.

CAPÍTULO 7 . AGENDA FUTURA DE INVESTIGACIÓN

Como puntos relevantes de investigación, que se desprenden de este trabajo, se plantea una agenda futura, con la finalidad de mejorar el análisis del estudio en el Subsistema de Agronegocios de quinua de la empresa Organic Sierra & Selva. La agenda futura es la siguiente:

- Estudiar en profundidad la relación entre la empresa y sus clientes y su impacto en la estrategia Creación de Valor Compartido, como modelos a considerar en negocios agroalimentarios.
- Analizar los posibles acontecimientos:
Si se incrementara la demanda de quinua en el mercado internacional cómo reaccionaría el Sistema de Agronegocios de quinua de Perú.
Si se saturara el mercado destino de las exportaciones de quinua de Perú, cómo reaccionarían los importadores con las empresas exportadoras. Y cómo reaccionarían las agroexportadoras con los productores de quinua.
- Estudiar como son las barreras de ingreso y egreso de las empresas agroexportadoras de quinua de Perú.
- Diseñar estrategias y tácticas institucionales, organizacionales, tecnológicas y comerciales, para hacer más eficiente el Sistema de Agronegocios de quinua de Perú.

CAPÍTULO 8 .BIBLIOGRAFÍA

- Bazile D. et al. 2014.** Estado del arte de la quinua en el mundo en 2013. FAO - Chile y CIRAD - Francia.
- Coase, R. 1937.** The Nature of the Firm. In: *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16.
- Díaz, N. y Castaño, C. 2013.** El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial.
- Joskow, P. 1995.** The New Institutional Economics: Alternative Approches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. JITE 151/1.
- López, A.; Contreras, R; Molina, R. 2011.** La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario.
- Mercado, W.; Estrada, R.; Repo, R.; Díaz, F. 2015.** El mercado y la producción de quinua en el Perú / IICA - Lima. .
- Mujica, A.; Chura, E.; Canahua, A.; Pérez, A.; Villatoy, A.; Pocco, M.; Gonzales, V.; Marca, S. y Ccoñas, W. 2014.** Estado del arte de la Quinua en el mundo en 2013. Cap: 5.2 Titulo: Perú.
- Ordóñez, H. 1998.** Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. I Parte. Introducción a la Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. Proyecto ARG/97/045. Programa de Fortalecimiento Institucional. PNUD-Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Buenos Aires. Argentina.
- Ordóñez, H. 1999.** Nueva economía y negocios agroalimentarios, Buenos Aires, Argentina, Programa de Agronegocios. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.
- Peterson, C. 1997.** La Epistemología de los Agronegocios: Pares, Métodos y Rigor. Foro de Investigación de Agronegocios, Universidad de Missouri, Columbia.
- Porter, M. 1980.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Porter, M. 1985.** *Competitive advantage*. New York, The Free Press.
- Porter, M. y Kramer, M. 2006.** *Estrategia y sociedad*. Reimpresión r0612d-e.
- Porter, M. y Kramer, M. 2011.** *La creación de valor compartido*. Reimpresión R1101C-E.
- Simon, H. 1962.** New developments in the theory of the firm. *American Economic Association*, Vol. 52, No. 2.
- Vasquez, M.; Bedoya, A.; Angulo, O y Delgado, S. 2014.** Valor Compartido: Haciendo negocios con empresas sociales. NESsT.

- Velazco, J y Velazco, J. 2012.** Características del empleo agrícola en el Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Vidal, I. 2011.** El Principio de Valor Compartido de Porter y Kramer Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad CIES.
- Williamson, O. 1996.** The Mechanism of Governance. Oxford University Press. NY.
- Yin, R. 1989.** Case study research: Design and methods”. Newbery Park: SAGE Publications. Edición Cultural.
- Zylbersztajn, D. y Farina, E. 1998.** Supply Chain Management: Recent developments and applicability of the concept. II NIE Congress. Paris. Francia.

PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

<http://faostat.fao.org/>

<http://www.sierrayselva.com/index-esp.php>

<http://www.minag.gob.pe/>

<http://agraria.pe/descargas/Estadisticas.html>

<http://www.promperu.gob.pe/>

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

<http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/>

ANEXO 1: Lista de entrevistados durante la investigación

Nombre y Apellido	Organización a la que pertenece	Correo Electrónico
Gotardo Quispe	SENASA	gquispe@senasa.gob.pe
Ana Altamirano	INIA	aaltamirano@inia.gob.pe
Javier Francia	Organismo Público Sierra Exportadora	jfrancia@sierraexportadora.gob.pe
Raúl Sayas	PRODERN	raul.sayas@btcctb.org
Julio Ochoa	Mesa Técnica de la Quinua	-----
Máximo Gómez	DIRCETUR Ayacucho	m_gomezch10@hotmail.com
Estenio Durand	Jefe Técnico y de Certificación Orgánica. Organic Sierra & Selva	estenio.durand@sierrayselva.com
Jorge Arana	Jefe de Sierra Norte. Organic Sierra & Selva	jorge.arana@sierrayselva.com